



Servicio Nacional
de Aprendizaje

REMUNERACION
DE VENDEDORES

**técnico
administrativo**



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0
Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

SENA

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE
REGIONAL BOGOTÁ, CUNDINAMARCA
CENTRO DE ADMINISTRACIÓN

UNIDAD REMUNERACION DE VENDEDORES

SECTOR COMERCIO Y SERVICIOS

FAMILIA TECNICO ADMINISTRATIVO
OCUPACIONAL

MODULO DIRECCION DE VENTAS
OCUPACIONAL

MODULO PLANES DE VENTAS
INSTRUCCIONAL

CODIGO 24.03-2

ELABORADA POR DOCTOR BERNARDO VANEGAS G.

ASESORES
METODOLOGICOS MARIO PENARANDA
GUTNAR GOMEZ

ILUSTRACIONES MARIO ORLANDO GUZMAN MORALES

DERECHOS RESERVADOS A FAVOR DEL SENA BOGOTÁ D.E. 1984

CONTENIDO

	<i>Página</i>
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVO TERMINAL	5
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE No. 1	6
I. SISTEMAS DE REMUNERACION A LOS VENDEDORES	6
A. PRINCIPIOS BASICOS DE UN SISTEMA DE REMUNERACION	6
1. OBJETIVOS GENERALES DE UN SISTEMA DE REMUNERACION	6
EJERCICIO No. 1	12
2. REQUISITOS DE UN SISTEMA DE REMUNERACION	8
EJERCICIO No. 1	12
B. SISTEMAS DE REMUNERACION	14
1. SISTEMAS DE SUELDO FIJO	14
2. SISTEMAS DE COMISIONES EXCLUSIVAS	17
3. SISTEMAS COMBINADO	19
EJERCICIO No. 2	23
RESPUESTAS AL EJERCICIO No. 2	24
EJERCICIO No. 3	28
C. INCENTIVOS NO MONETARIOS	30
1. CONFIANZA EN LA EMPRESA	30
2. BUEN TRATO AL PERSONAL	30
3. SEGURIDAD EN EL TRABAJO	31
4. POSICIONES DISTINGUIDAS	31
5. ESTIMULOS DE CARACTER FORMAL	32
6. CONCURSOS DE VENTA	32
7. REUNIONES DE VENTAS	32
EJERCICIO No. 4	34
D. GASTOS DE VIAJE DE LOS VENDEDORES	36
1. PRINCIPIOS BASICOS	36
2. FORMAS DE CONTROLAR LOS GASTOS DE VIAJE	37
3. FACTORES QUE DETERMINAN EL PLAN DE GASTOS	42
4. LOS GASTOS DEL AUTOMOVIL	43

EJERCICIO No. 5	48
PRUEBA DE AVANCE No. 1	50
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE No. 2	52
II. FASES DE LA SELECCION DE UN SISTEMA DE REMUNERACION	52
A. ANALISIS PRELIMINAR	53
1. DETERMINACION DE OBJETIVOS DEL EQUIPO DE VENTA	53
2. NIVEL DE REMUNERACION	53
3. ESTABLECER NIVEL GENERAL DE SALARIOS	54=
B. ANALISIS DEL SISTEMA DE REMUNERACION VIGENTE	55
C. ELECCION DEL NUEVO SISTEMA PROVISIONAL	56
D. SONDEOS DE OPINION	57
E. COMPROBACION DEL SISTEMA	58
F. IMPLANTACION DEFINITIVA DEL SISTEMA	59=
EJERCICIO No. 6	61
PRUEBA DE AVANCE No. 2	63
PRUEBA FINAL	65
BIBLIOGRAFIA	67

INTRODUCCION

Dada la estrecha relación que existe entre unos métodos adecuados de remuneración a los vendedores y la eficiencia de éstos en el trabajo, el aspecto de cómo remunerar a los hombres de ventas es un problema de interés vital, tanto para la dirección de la empresa, como para los mismos vendedores. En razón de lo anterior, la dirección científica de las ventas implica, entre otras cosas, el diseño y la aplicación de un sistema de remuneración capaz de estimular el interés de los vendedores hacia las tareas que realizan.

Es conveniente anotar, no obstante, que el sistema de remuneración no es el único factor que influyen en los resultados del equipo de ventas. Debe estar acompañado de una buena selección, capacitación y supervisión de los agentes de venta. Además, los resultados también se ven afectados por la calidad de los productos, la eficiencia en los servicios, la oportunidad de las entregas y las políticas de ventas de la empresa.

En la presente unidad serán tratados todos los aspectos esenciales relacionados con la retribución del vendedor, incluyendo, claro está, los gastos de viaje y el problema del automóvil, cuando éste es necesario para el desplazamiento de los vendedores.

OBJETIVO TERMINAL

Al terminar la presente unidad, y dado un cuestionario, el alumno estará en capacidad de identificar los aspectos esenciales que se deben tener en cuenta para la selección de planes de remuneración, gastos de viaje y desplazamiento, con un grado de acierto del 80%.

ACTIVIDAD DE
APRENDIZAJE No. 1

I. SISTEMAS DE REMUNERACION A LOS VENDEDORES

OBJETIVO FACILITADOR No. 1

Al término de la actividad de aprendizaje y dado un cuestionario, usted estará en capacidad de identificar los principales planes de remuneración para vendedores, así como los sistemas de control de gastos de viaje y desplazamiento, con un margen de error del 20%.

A. PRINCIPIOS BASICOS DE UN SISTEMA DE REMUNERACION

1. OBJETIVOS GENERALES DE UN SISTEMA DE REMUNERACION.

El primero y más importante de los pasos para el diseño y establecimiento de un sistema de remuneración de vendedores consiste en la clara comprensión, por parte de los directivos de la empresa, de los objetivos que se persiguen. Aunque dichos objetivos varían de acuerdo con las circunstancias particulares de cada compañía, a continuación se presentan aquellos que por lo general debe perseguir un sistema de remuneración:

- a. Dirección de esfuerzos. Un adecuado sistema de remuneración puede motivar al vendedor, orientándolo hacia aquellas actividades más provechosas para la empresa. Como por ejemplo, impulsando aquellos productos en los cuales la empresa está particularmente interesada, o bien mejorando*

los servicios a los clientes, con el objeto de que éstos aumenten el volumen de sus compras.

- b. Inducir al vendedor a atender debidamente los intereses de los clientes. La forma de remuneración debe estimular a los vendedores o no practicar ventas forzadas y concentrarse en servir los intereses de sus clientes.
- c. Estimular esfuerzos. El plan de remuneración debe incluir incentivos capaces de estimular a los vendedores a trabajar del mejor modo posible, mejorando la cantidad y calidad de su trabajo.
- d. Atraer y mantener los buenos vendedores. Ofreciendo la posibilidad de obtener unos ingresos elevados, de acuerdo con el tipo de venta y a las condiciones que se estén dando en las empresas competidoras.
- e. Eliminar a los vendedores de baja eficacia. Los buenos vendedores suelen demostrar pronto sus condiciones y alcanzan un salario adecuado. Los malos vendedores, por el contrario, deben percibir unos ingresos insuficientes, lo cual motiva que ellos se eliminen por su propia voluntad.
- f. Reducir Costos. El plan de remuneración debe procurar el incremento de la productividad en las ventas, lo cual se refleja, necesariamente, en los niveles de costos de operación.
- g. Dedicación completa a la tarea. Debe controlar la tendencia de algunos vendedores a abusar de su libertad colaborando con otras empresas, dedicando las horas de trabajo a

pasatiempos o a otras actividades diferentes de sus propias tareas

2. REQUISITOS DE UN SISTEMA DE REMUNERACION

Aunque no existe un método que pueda servir de norma para medir la efectividad de todos los sistemas de remuneración, existen algunos requisitos que todo buen plan de remuneración debe cumplir, de tal suerte que si uno o más de estos requisitos no aparecen en el sistema, éste deberá ser revisado cuidadosamente para establecer si la omisión se debe a descuido o bien es voluntaria. Estos requisitos son:

- a. Sencillez. Un sistema de remuneración bien concebido debe ser sencillo. Esto significa que debe ser comprensible por la totalidad de los vendedores, los cuales en muchos casos no poseen conocimientos especiales acerca de materias tales como contabilidad, estadística, matemáticas, etc. La sencillez del sistema debe ser tal, que pueda permitir al vendedor calcular sus posibles ingresos de acuerdo con las ventas logradas. Si el vendedor cree que solamente un experto contable puede hacer los cálculos, se sentirá inclinado a pensar que existe alguna razón oculta para que el sistema sea tan complejo, lo cual sería nocivo para su moral y para su concepto de la lealtad.
- b. Flexibilidad. El sistema debe contemplar diferencias adecuadas en la remuneración para los vendedores, teniendo en cuenta la diversidad de zonas y tipos de venta, así como las disparidades en la situación particular de los vendedores. Veámos algunos casos en los que se requiere flexibilidad en el sistema de remuneración.

- .Algunos vendedores tiene asignada la tarea relativamente fácil de mantener la posición dominante de la empresa en una determinada zona, mientras otros tienen asignado un territorio que exige una labor continua e intensa. Cada Situación requiere distintos sistemas de remuneración.
 - .Los vendedores que trabajan en una oficina de la ciudad recibiendo los pedidos por teléfono, deben ajustarse a un sistema distinto del que se aplique a los vendedores que trabajan en poblaciones pequeñas.
 - .Los vendedores novatos no pueden ser remunerados sobre las mismas bases que los experimentados, aunque realicen el mismo tipo de venta en territorios similares.
 - .El sistema de remuneración debe presentar diferencias para los vendedores altamente especializados en relación con los vendedores de artículos de consumo.
 - .Finalmente, el plan de remuneración debe prever la necesidad de establecer incentivos adicionales para eventos especiales, tales como la venta de un nuevo producto, la campaña de liquidación de una línea obsoleta, etc.
- c. Proporcionalidad en la remuneración. Significa que la remuneración debe estar en proporción directa a la contribución individual de los vendedores al logro de los objetivos de la empresa. La sola remuneración sobre el volumen total de ventas puede no ser recomendable si lo que busca la empresa es aumentar las ventas de los productos que le dejan mayor margen de utilidad, y obtener pedidos más grandes por cliente. Una remuneración proporcional implica,

además, que los vendedores de una capacidad y experiencia semejante, que venden el mismo producto con el mismo esfuerzo, deben recibir aproximadamente los mismos ingresos.

- d. Incentivos controlados. El plan de remuneración debe estimular a los vendedores a hacer lo que se espera de ellos e inclusive a sobrepasarlo. Por esta razón, el sistema debe incluir incentivos directos para recompensar a los vendedores por superar los objetivos de venta establecidos por conseguir nuevos clientes o por sobrepasar lo previsto en otros aspectos. Naturalmente, estos incentivos deben ser cuidadosamente controlados a fin de evitar que los vendedores, movidos por el afán de ingresos inmediatos, sacrifiquen los resultados a largo plazo; por ejemplo descuidando los intereses de los clientes, o abandonando actividades importantes para el futuro de la empresa.
- e. Costos administrativos razonables. El sistema de remuneración debe ser proyectado de tal forma que el costo del personal necesario para calcular los ingresos de los vendedores, resulte lo más económico posible. A este efecto se debe procurar que las operaciones de cálculo puedan ser realizadas por el personal de que ya dispone la empresa.
- f. Política de ascensos. El sistema debe incluir las previsiones necesarias respecto de la compensación de servicios prolongados en la empresa. En algunos casos esta compensación se manifiesta en posibilidades de ascender a una posición más elevada; en otros puede quedar reflejada en aumentos periódicos de sueldos.

- g. Regularidad de ingresos. Este requisito implica que el sistema de remuneración debe permitir a los vendedores unos ingresos razonablemente estables, es decir, que no estén sometidos, a grandes variaciones que dificulten el ajuste del nivel de vida.
- h. Puntualidad en los pagos. Se debe garantizar que los vendedores reciban puntualmente, además de sus ingresos básicos, las ganancias suplementarias a que tengan derecho por incentivos, primas, bonificaciones, etc. El cumplimiento de este requisito por lo general hace que el vendedor se sienta más estimulado en su trabajo. Su ausencia, por el contrario, puede hacer fracasar el sistema, aunque éste sea excelente en otros aspectos.
- i. Equidad. Finalmente, el sistema adoptado debe ser equitativo, tanto para los vendedores como para la empresa. En relación con los vendedores, debe proporcionarles unos ingresos acordes a los ofrecidos por la competencia. En relación con la empresa, debe ofrecerle un adecuado margen de utilidades, teniendo en cuenta la inversión efectuada. Además, deben establecerse claramente, de modo que no den lugar a posteriores conflictos, las condiciones en que serán pagadas las comisiones, primas, bonificaciones, etc. Deben evitarse, igualmente, las decisiones arbitrarias por parte de la dirección, equilibrando los puntos de vista del vendedor con los de la compañía.

EJERCICIO No. 1

1. Un objetivo que debe buscar el sistema de remuneración ~~es~~ el orientar a los vendedores hacia aquellas actividades más provechosas para la empresa, y recibe el nombre de:
 - a. Estimular esfuerzos
 - b. Reducir costos
 - c. Dirección de esfuerzos
 - d. Dedicación a la tarea.

2. Una remuneración _____ implica que los vendedores de una capacidad y experiencia _____, que venden el mismo producto con el mismo esfuerzo, deben recibir aproximadamente los mismos ingresos:
 - a. Proporcional - semejantes
 - b. Razonable - Disímiles
 - c. Flexible - diferentes
 - d. Proporcional - Distintas

3. La _____ del sistema de remuneración debe ser tal que pueda permitir al vendedor calcular sus posibilidades de ingresos de acuerdo con las ventas logradas:
 - a. Flexibilidad
 - b. Sencillez
 - c. Regularidad
 - d. Equidad

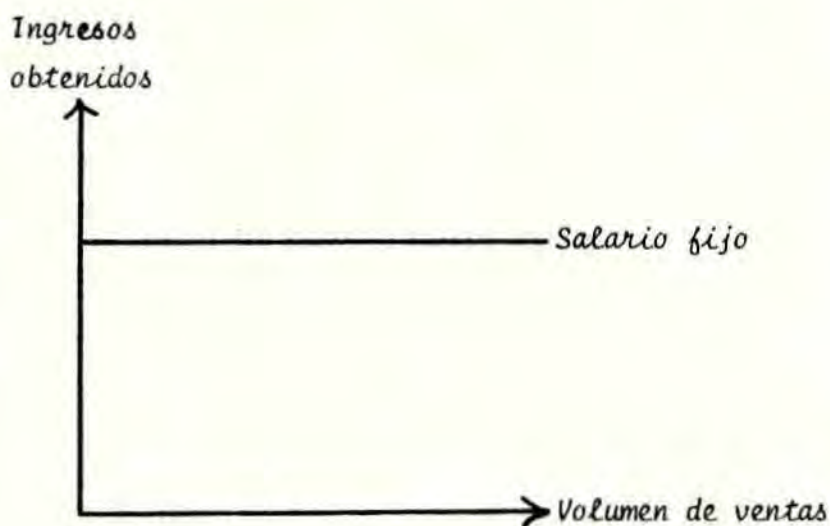
4. El plan de remuneración debe lograr que los _____ vendedores perciban unos ingresos _____, lo cual motiva que ellos se eliminen por su propia cuenta:
- a. Malos - excelentes
 - b. Buenos - adecuados
 - c. Malos - Insuficientes
 - d. Buenos - Deficientes
5. Los incentivos contemplados en el sistema de remuneración deben ser controlados a fin de evitar que los vendedores, movidos por el afán de ingresos _____, sacrifiquen los resultados a _____ plazo:
- a. Mediatos - Corto
 - b. Inmediatos - largo
 - c. Mediatos - Largo
 - d. Inmediatos - Corto

B. SISTEMAS DE REMUNERACION

Existen tres sistemas básicos de remuneración para los vendedores:

1. Sistema de sueldo fijo.
2. Sistema de comisiones exclusivas.
3. Sistema combinado.

1. Sistema de sueldo fijo. Como su mismo nombre lo indica, en este caso los vendedores reciben siempre el mismo salario, independientemente de los volúmenes de venta alcanzados durante una quincena o un mes. Gráficamente se puede representar como sigue:



- a. Ventajas. El sueldo fijo presenta, en términos generales, las siguientes ventajas:

- 1) Permite a la compañía dirigir mejor los esfuerzos de sus vendedores, especialmente cuando se requiere dedicar

tiempo a "sembrar" ventas futuras con posibles resultados más a largo que a corto plazo.

- 2) Da a la empresa un mayor derecho de control sobre la labor del vendedor. Así, por ejemplo, la primera puede exigir al segundo trabajar en zonas actualmente de baja productividad, pero con grandes perspectivas futuras, instalar escaparates en las tiendas o realizar demostraciones, sin que el vendedor pueda quejarse de que tales actividades le representan una merma en sus ingresos.
 - 3) Los vendedores dejan de hacer ventas forzadas, las cuales aunque de momento elevan las cifras de ventas, no siempre satisfacen al comprador. El sueldo fijo inclina al vendedor a ser objetivo, evaluando las necesidades de su cliente y sugiriendo los productos que más le puedan convenir.
 - 4) Facilita la cooperación entre los vendedores, de tal suerte que incluso se pueden hacer ventas con la participación de varios agentes de ventas. Por ejemplo, las que se refieren al alumbrado industrial exigen las actividades combinadas de un agente que vende los artículos, otro que suministra los elementos de protección, etc.
 - 5) Proporciona seguridad psicológica al vendedor, y por tanto éste puede concentrarse, sin ansiedad, en su trabajo.
- b. Desventajas . El sistema de sueldo fijo tiene los siguientes inconvenientes:
- 1) La falta de incentivo para trabajar arduamente, lo mis

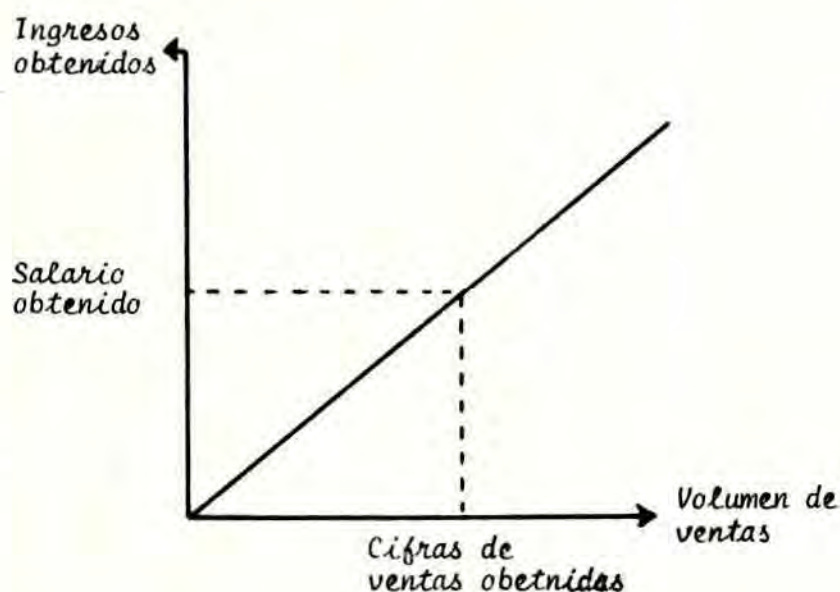
mo que para introducir productos nuevos, es quizá, el principal inconveniente del sueldo fijo. Al no existir una relación entre el sueldo y la productividad del vendedor, es posible que se presente un mediano ritmo de trabajo.

- 2) El sueldo fijo tiende a desmotivar a los buenos vendedores, al darse éstos cuenta de que sus altos resultados no tienen la compensación económica deseada en relación con otros vendedores menos eficaces.
- 3) El sistema tiende a resultar costoso, por cuanto es difícil mantener el equilibrio entre el costo de los salarios y los resultados de las ventas. Por esta razón, aquellas empresas de escasa solidez financiera, sin capacidad para soportar una nómina elevada, tratan de eludir este sistema y más bien recurrir a las comisiones.

c. Casos en los que su empleo es conveniente. El sistema de sueldo fijo es especialmente útil en los siguientes casos:

- 1) Cuando conviene cultivar algún mercado durante un largo período de tiempo, con previsibles fluctuaciones en los ingresos de los vendedores.
- 2) Cuando se necesita ejercer un buen control sobre las actividades de los vendedores.
- 3) Cuando la labor de ventas forma parte integrante del período de capacitación.
- 4) Cuando las condiciones, tanto del mercado como de la empresa, permitan ajustar los sueldos a los resultados con cierto grado de equilibrio.

2. Sistema de comisiones exclusivas. En este caso, el vendedor recibe una comisión de acuerdo con los volúmenes de ventas alcanzados. Difiere del sistema de sueldo fijo en que el pago se realiza por cifra de ventas y no por tiempo empleado. Por esta razón sólo puede aplicarse cuando hay manera de medir la tarea conseguida. Se puede representar gráficamente así:



- a. Ventajas. El sistema de comisiones que, como se puede observar, trae consigo un sueldo variable, tiene las siguientes ventajas:

- 1) Ejerce un incentivo directo e inmediato para estimular el trabajo tenaz y la habilidad vendedora.
- 2) Facilita presupuestar el costo de ventas, pues al pagar las comisiones la venta ya produjo para la empresa un ingreso superior a la comisión.

- 3) Es de gran utilidad para pagar a los vendedores que trabajan para diversas empresas, o solamente trabajan tiempo parcial en sus horas libres.

b. Desventajas.

- 1) Estimula la tendencia a que los vendedores sobrepongan sus propios intereses por encima de los intereses de la empresa y los del cliente comprador.
- 2) Favorece el desarrollo, por parte del vendedor, de métodos de venta equivocados, en aspectos tales como mala asesoría a los clientes en materia de selección de productos y condiciones de compra.
- 3) El vendedor tiende a dar preferencia a los clientes más fáciles, olvidando a los demás.
- 4) No favorece la prestación de un buen servicio al cliente, especialmente en aquellos casos en los que un pedido solo marca el comienzo de la labor del vendedor. Por ejemplo, en productos industriales, en los cuales la post-venta es de vital importancia.
- 5) El hecho de no tener asegurado un ingreso estable, puede producir ansiedad en los vendedores e inseguridad psicológica.
- 6) Desde el punto de vista de la administración de salarios, puede representar complicaciones operativas en cuanto a liquidación de las comisiones, manejo de las cuentas incobrables de los clientes, etc.

3. Sistema combinado. En este plan de remuneración se aúnan la garantía de unos ingresos fijos y el estímulo del esfuerzo personal, representados por un sueldo básico fijo y por unas comisiones directas sobre la cifra de ventas alcanzada por el vendedor. El hecho de poder integrar las ventajas tanto del sueldo fijo como de las comisiones exclusivas, eliminando algunas de sus desventajas individuales, se ha reflejado en la tendencia de la mayoría de las empresas a adoptar alguna modalidad del sistema combinado de remuneración para sus vendedores.

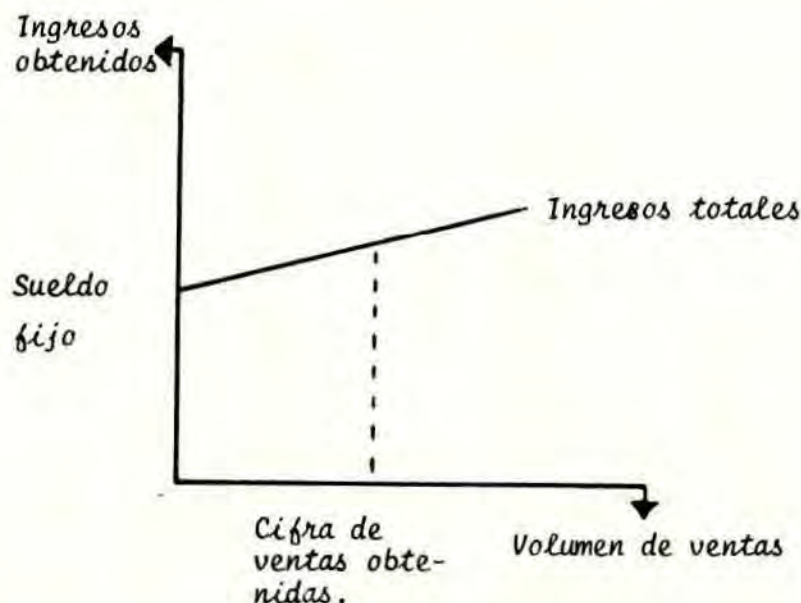
No obstante, para que este sistema pueda funcionar adecuadamente, debe existir un perfecto equilibrio entre los dos elementos que forman la remuneración, pues de lo contrario aparecerán inmediatamente los inconvenientes básicos de cada uno de ellos. Si el sueldo fijo constituye una proporción elevada del total, el empuje vendedor puede verse reducido; si la comisión tiene excesiva importancia se corre el peligro de caer en prácticas y costumbres negativas de ventas.

Existen en la realidad empresarial, enormes diferencias en la proporción destinada a sueldo fijo, pues varía desde menos del 10% hasta más del 90% de los ingresos totales, con un 60% o 70% como término medio. La combinación más apropiada para cada empresa depende de muchos factores. Por ejemplo, si se considera imprescindible una gran cantidad de iniciativa en el vendedor, el sueldo fijo debe ser bajo, sucediendo todo lo contrario cuando el servicio al cliente es primordial. Así pues, mientras que un sueldo fijo del 80% puede ser lógico para una empresa, el 40% puede ser muy bueno para otra. A pesar de las grandes variaciones de una empresa a otra y de las muchas combinaciones que se presenta, la mayoría pueden clasificarse en

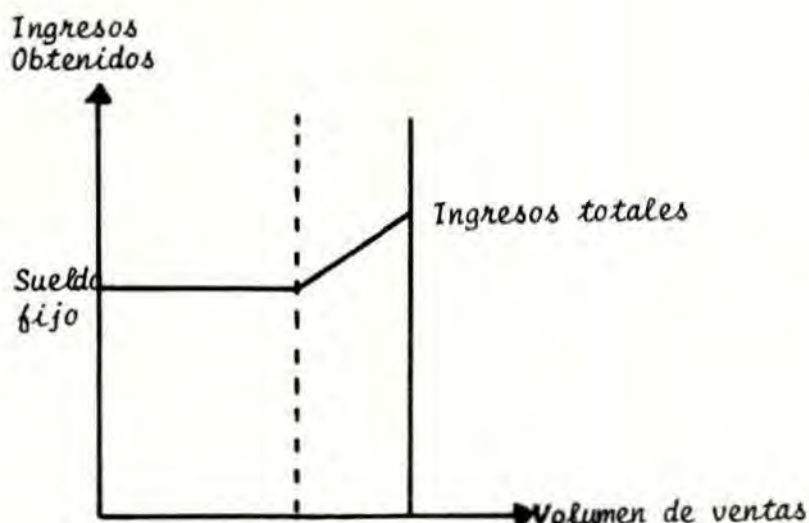
alguno de los siguientes tipos:

a. Combinaciones más usuales.

- 1) Sueldo fijo mas comisión sobre todas la ventas. Consiste en un sueldo básico, más una comisión a partir del primer peso de ventas. Gráficamente se representa como sigue:

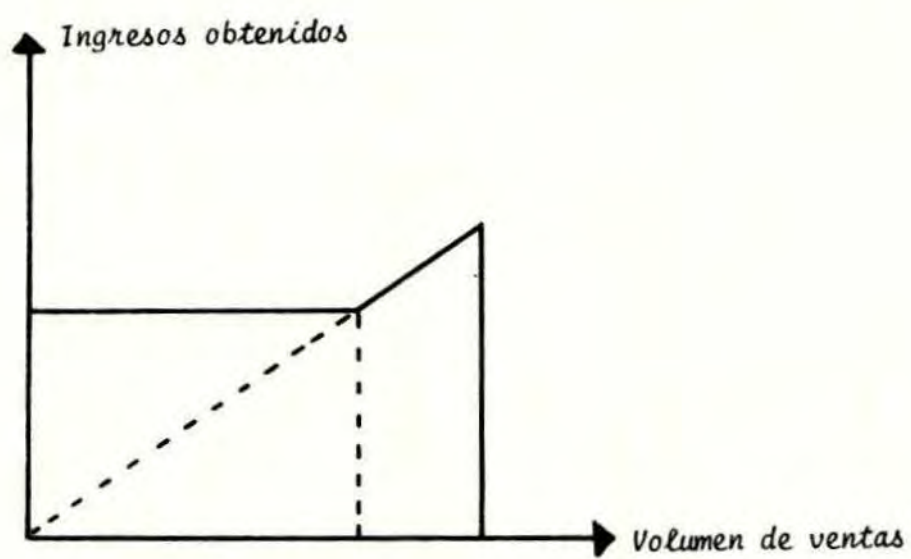


- 2) Sueldo fijo más comisión sobre el cupo. En esta modalidad se paga al vendedor, además de un sueldo fijo determinado, una comisión por el exceso vendido sobre una cifra previamente asignada, o cupo. Se podría representar gráficamente de la siguiente manera:



Así, por ejemplo, se puede establecer un sueldo fijo de \$14.000 con la condición de que si el vendedor alcanza una cifra de ventas por encima de \$280.000, a las ventas por encima de este cupo se les retribuirá con una comisión del 5%. La dificultad de esta modalidad radica en el cálculo de un cupo de ventas racional.

- 3) Comisión y cuenta de anticipos en garantía. Esta modalidad, usada con alguna frecuencia por las empresas, implica el pago de anticipos garantizados a cuenta de la comisión. Una cuenta de anticipos significa un préstamo hecho al vendedor, que posteriormente será deducido del valor de las comisiones devengadas, teniendo en cuenta que la liquidación se efectúa periódicamente, como por ejemplo cada quincena o cada mes. Gráficamente se puede representar de la siguiente manera.:



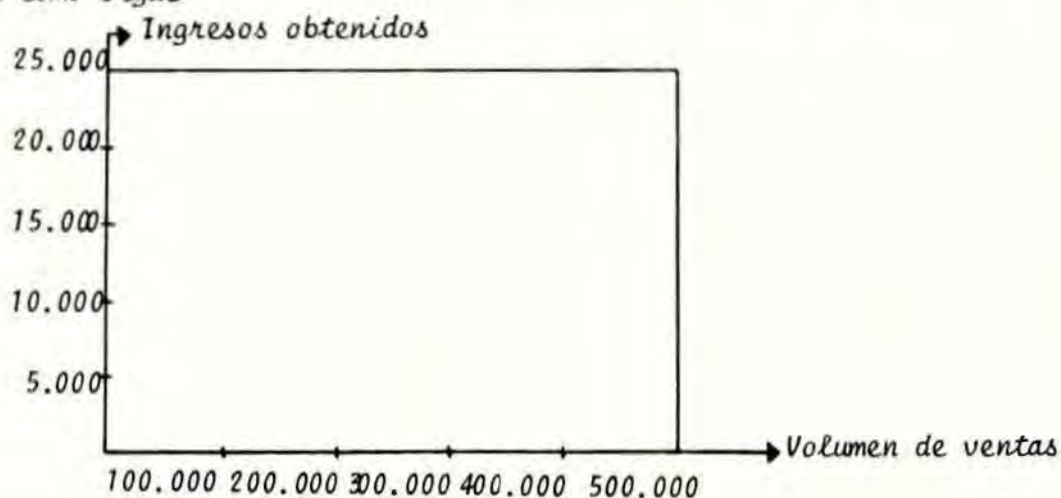
EJERCICIO No. 2

La Compañía de Plásticos S.A., fabricante de productos para la construcción, tiene proyectado organizar un grupo de treinta vendedores para que se encarguen de vender sus artículos a depósitos de materiales y negocios afines. Uno de los problemas que debe resolver es el de determinar el sistema de remuneración que deberá utilizar para pagar al personal de ventas.

Suponiendo que usted es un funcionario del Departamento de Administración de ventas y que se le ha asignado la labor de diseñar un plan de remuneración sobre la base de que el vendedor promedio percibirá un ingreso de \$25.000 mensuales con una cifra de ventas de \$500.000, en un hoja aparte y teniendo en cuenta los sistemas estudiados, elabore, representando gráficamente, las posibles alternativas.

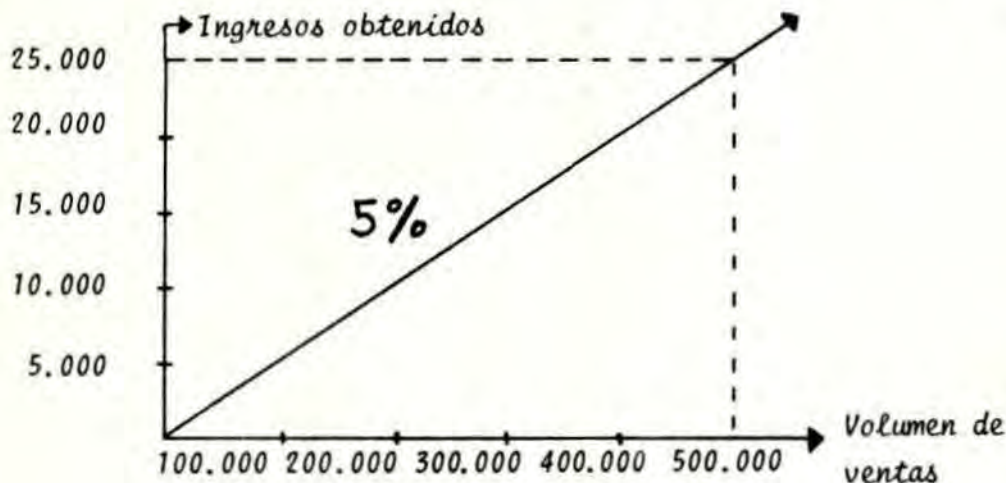
RESPUESTAS AL EJERCICIO No. 2

Alternativa No. 1 ! La primera posibilidad que encuentra la empresa es la de pagar a sus vendedores un sueldo mensual fijo de \$25.000, suponiendo que mediante una cuidadosa supervisión y asesoría estos podrán alcanzar, en promedio, una cifra de ventas de \$500.000 al mes. La compañía deberá hacer un estudio de las ventajas y desventajas que representa este sistema, para en base a este análisis decidir si lo aplica. Gráficamente el sistema se representaría como sigue:

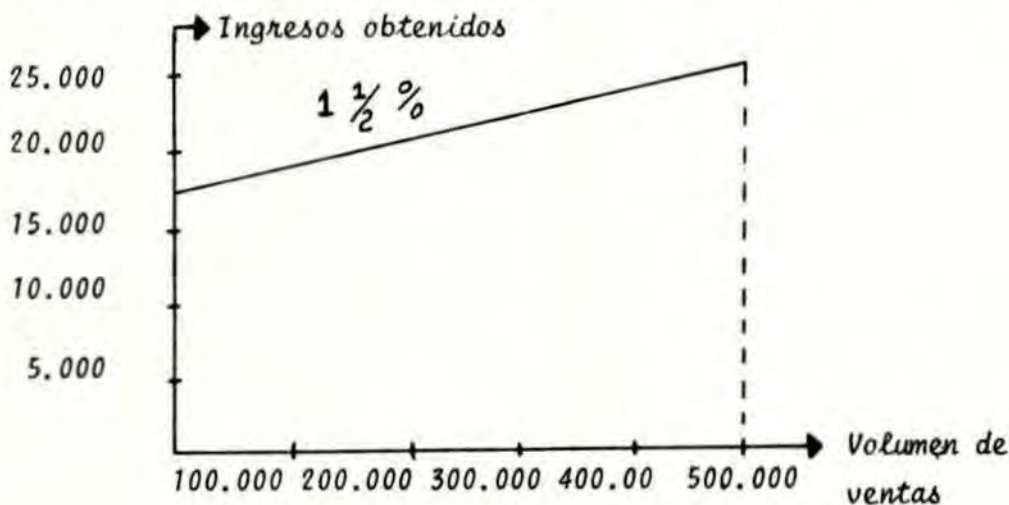


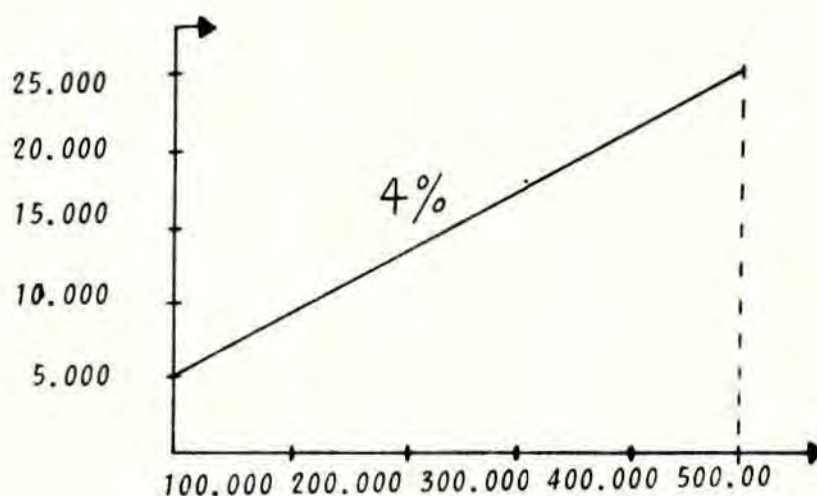
Alternativa No. 2. Una segunda posibilidad que se le presenta a la compañía es la de establecer un sistema de solo comisiones sobre las ventas para remunerar a sus vendedores. Como es ya conocido, este sistema significa, un sueldo variable, pues los ingresos dependen directamente de la cifra de ventas obtenida. De acuerdo con las bases dadas por la empresa, un vendedor obtendrá una remuneración de \$10.000 si logra vender \$200.000 al mes, pero sus entradas serán de \$40.000 cuando alcanza un volumen de \$800.000. Esto significa que la empresa proyecta pagar una comisión del 5% sobre las ventas. La empresa deberá estudiar que factores positivos y cuáles

negativos le puede reportar la aplicación de este plan de remuneración. Gráficamente, el sistema se representa en la siguiente forma:



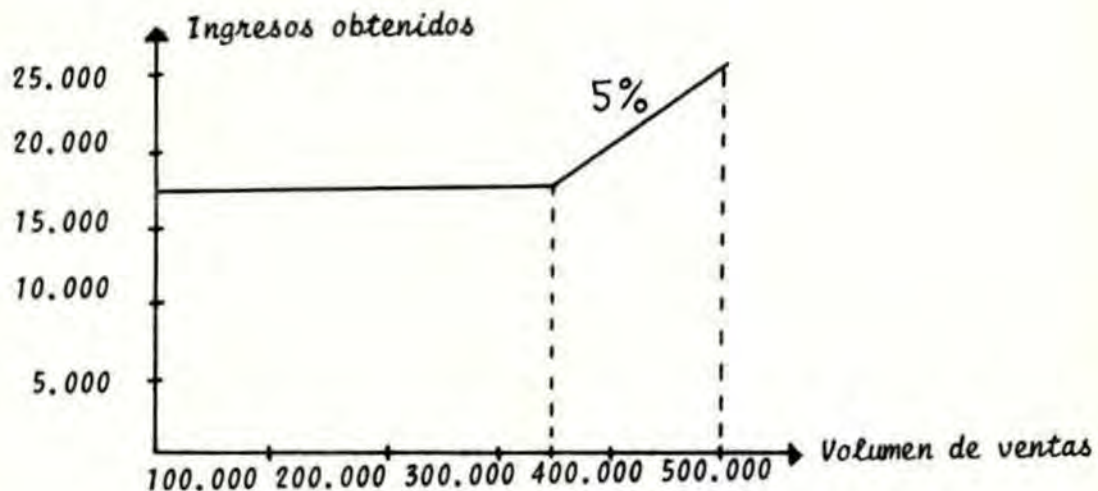
Alternativa No. 3. En tercer lugar la empresa puede establecer un sistema combinado de sueldo fijo y comisiones sobre todas las ventas. Es fácil observar que, en este caso, se pueden efectuar infinitud de combinaciones para mezclar la parte de sueldo fijo y la parte de comisiones. Un ejemplo puede ser el de pagar \$17.500 de sueldo fijo más una comisión del $1\frac{1}{2}\%$. Otro podría ser pagar \$5.000 con una comisión del 4%. Grafiquemos estos dos casos:



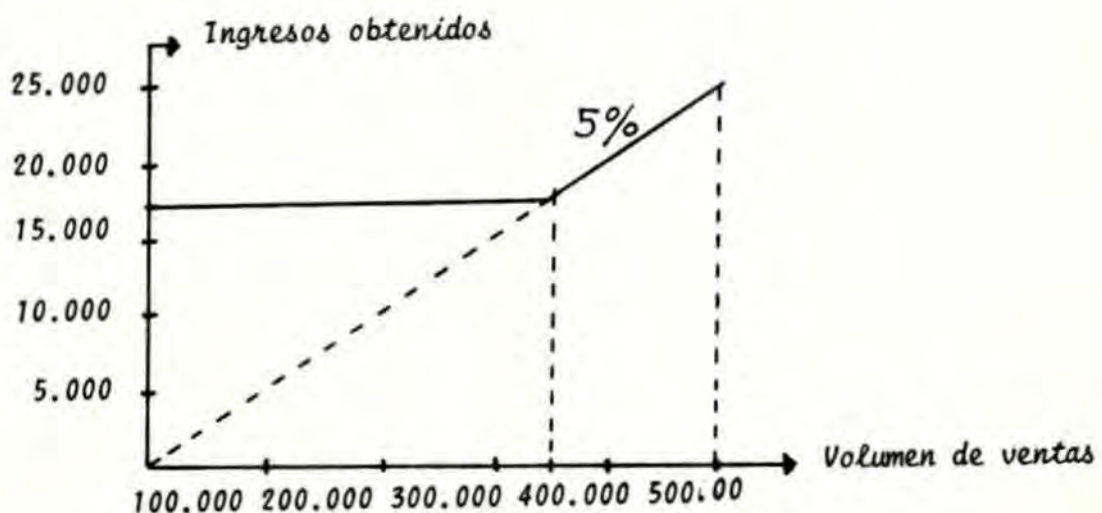


La empresa deberá, si es que se inclina por utilizar un sistema combinado, hacer un análisis sobre cual sería la combinación conveniente, teniendo en cuenta las funciones de promoción y ventas que sus vendedores deberán desempeñar.

Alternativa No. 4 . Otro posible plan de remuneración que la empresa puede establecer consiste en pagar un sueldo fijo más una comisión sobre el volumen de ventas que exceda de un cupo previamente establecido. En este caso el sistema funcionaría de la siguiente manera: fijar un sueldo fijo, que por ejemplo, puede ser de \$17.500, estableciendo un cupo de ventas de \$350.000 para aquellos vendedores que sobrepasen este cupo, la empresa pagará una comisión del 5% sobre las ventas superiores a \$350.000, de tal suerte que un vendedor que venda \$500.000 al mes obtendría \$17.500 de sueldo fijo más \$7.500 de comisiones (5% de \$150.000), lo cual totaliza un ingreso de \$25.000. La representación gráfica aparece a continuación:



Alternativa No. 5. Finalmente, otra alternativa que tiene la compañía es la de pagar una comisión estableciendo una cuenta de anticipos en garantía. Al vendedor se le garantiza, por ejemplo, un ingreso mensual mínimo de \$17.500 (\$350.000 al 5%), con la condición de que si en un mes no alcanza la cifra de ventas, al mes siguiente la empresa descontará de su sueldo la diferencia. Así pues, el vendedor deberá vender \$350.000 al 5% para cubrir su garantía. La gráfica sería como sigue:



EJERCICIO No. 3

1. Orientar al vendedor hacia aquellas actividades más provechosas para la empresa, como por ejemplo impulsar los productos de mayor beneficio, es un objetivo del plan de remuneración que busca, básicamente:
 - a. Estimular esfuerzos
 - b. Reducción de costos
 - c. Dirección de esfuerzo
 - d. Inducción de intereses

2. Inducir a los vendedores a dejar de hacer ventas forzadas, las cuales aunque de momento elevan las cifras de ventas, no siempre satisfacen el comprador, es una ventaja del sistema de remuneración:
 - a. Sueldo fijo más comisión sobre el cupo
 - b. Sueldo fijo
 - c. Sueldo fijo más comisión sobre todas las ventas
 - d. Comisiones exclusivas

3. El vendedor tiende a dar preferencia a los clientes más fáciles, olvidando a los demás, es una desventaja que se presenta cuando se aplica un sistema de remuneración:
 - a. Comisiones exclusivas
 - b. Sueldo fijo más comisión sobre todas las ventas
 - c. Sueldo fijo
 - d. Sueldo fijo mas comisión sobre el cupo

4. Cuando conviene cultivar algún mercado durante un largo periodo de tiempo, con previsibles fluctuaciones en los ingresos de los vendedores, es recomendable utilizar un sistema de remuneración:
 - a. Comisión y cuenta de anticipos en garantía
 - b. Sueldo fijo
 - c. Comisiones exclusivas
 - d. Sueldo fijo más comisión sobre el cupo.

5. El primero y más importante de los pasos para el diseño y establecimiento de un sistema de remuneración de vendedores consiste en la clara comprensión por parte de los directivos de la empresa, de los _____ que se persiguen:
 - a. Planes
 - b. Métodos
 - c. Sistemas
 - d. Objetivos.

C. INCENTIVOS NO MONETARIOS

Un buen sistema de remuneración, adecuadamente aplicado, constituye un elemento vital en la búsqueda de los resultados de ventas; pero no es el único. Aunque no se puede generalizar acerca del comportamiento humano, resulta razonable afirmar que son escasas las personas cuyos únicos objetivos sean la acumulación y el uso del dinero. Existen algunos incentivos no monetarios capaces de producir efectos ampliamente favorables en la moral y en la productividad de los vendedores. Dentro de estos incentivos extramonetarios, los más importantes son los que a continuación se comentan:

1. Confianza en la empresa. Un factor capaz de atraer y conservar buenos vendedores es el que éstos tengan confianza en el futuro de la empresa, en la honradez con que fabrica sus productos y en su política comercial, tanto desde el punto de vista del cliente como del propio vendedor. Los vendedores prefieren, por lo general, trabajar para una empresa importante y los éxitos de su compañía los hacen sentirse orgullosos, por cuanto consideran que su aporte personal ha contribuido a dichos éxitos.
2. Buen trato al personal. La importancia que el vendedor confiere a su trabajo, la comprensión de sus jefes y compañeros, la lealtad en las relaciones y la mutua confianza en la tarea que se realiza, son estímulos que no pueden ser sustituidos por ninguna clase de incentivo económico. De otra parte, los incentivos negativos han demostrado ser completamente ineficaces. Amenazar a un vendedor con enviarlo a una zona de pésimas condiciones de venta si no cumple mejor en la que tiene asignada, es raramente efectivo. Es posible que provoque un

esfuerzo inmediato, seguido de un inevitable descenso en el rendimiento, con el agravante de hacerle perder la confianza en sí mismo y su fe en la empresa.

3. Seguridad en el trabajo. Un gran número de vendedores le concede más importancia a la seguridad que les ofrece el trabajo, al establecimiento de pensiones de incapacidad y vejez, seguro de enfermedad y demás aspectos de previsión, que a factores de tipo económico tales como pequeños aumentos de sueldo, bonificaciones esporádicas e, inclusive, posibilidad de obtener mejores comisiones. Otros vendedores minimizan tales consideraciones, especialmente en sus primeros años de empleo.
4. Posiciones distinguidas. El orgullo de ocupar una posición preeminente o de obtener un título especial, constituyen unos poderosos estimulantes para la acción en el campo de las ventas. Así, por ejemplo, la posibilidad de convertirse en presidente de un club para cuyo ingreso se requiera haber obtenido éxito como vendedor, resulta enormemente atractiva para muchos vendedores. Existen compañías que tienen establecidas juntas asesoras de la dirección general de ventas, con la condición de que la presidencia de dicha junta, que tiene una duración de un año, corresponda al vendedor que haya alcanzado el porcentaje de ventas más elevado en el mismo período de tiempo. En ocasiones un título como "Asesor del Director de Sucursal" u otro parecido, puede resultar un gran estimulante para los vendedores, aunque el ostentarlo no implique el desempeño de funciones de tipo administrativo.

5. Estímulos de carácter formal. Estrechamente relacionados con el ambiente de comprensión en el trabajo, pueden hallarse presentes unos sistemas y prácticas destinados a reconocer cualquier rendimiento superior al normal. Muchas empresas aprovechan los periódicos y revistas de circulación interna para reconocer públicamente los esfuerzos desplegados en superar las cuotas de ventas, conseguir nuevos clientes o materializar otros objetivos de ventas. Con frecuencia se llega a entregar diplomas o certificados en los que se destacan los logros de los vendedores.

6. Concursos de venta. Otro procedimiento que ayuda a estimular a los vendedores son los concursos de venta. Es recomendable que estos concursos cubran breves períodos de tiempo (una semana, o hasta un mes) y que no se abuse de ellos, pues de lo contrario su efectividad puede quedar grandemente disminuida.

Los concursos pueden prever la concesión de premios a los ganadores o a todos aquellos vendedores que hayan superado una meta establecida. Pueden diseñarse para todo el grupo de vendedores de la empresa o para cada territorio de ventas. En cuanto a los premios, estos pueden comprender desde vacaciones, viajes o automóviles hasta pequeños artículos, según la importancia que la empresa quiera dar a los resultados buscados.

7. Reuniones de ventas. Si bien los concursos de ventas se pueden usar para producir estímulos a corto plazo, es necesario recurrir a otras técnicas que motiven a largo plazo. Las reuniones de ventas son un medio excelente para este tipo de motivación. Las reuniones de venta pueden ser empleadas para una amplia variedad de finalidades, dentro de las cuales se citan las siguientes:

- a. Para presentar nuevos productos o nuevos empleados
- b. Para informar sobre los éxitos y objetivos alcanzados
- c. Para proceder a una redistribución de las zonas o de las funciones de venta.
- d. Para lanzar nuevos concursos de ventas.
- e. Para estudiar las políticas y programas de la empresa, y dar a los vendedores la oportunidad de exponer sus quejas.

Algunas empresas convocan periódicamente este tipo de reuniones, mientras que otras restringen su utilización a ocasiones especiales. De la misma manera, las reuniones pueden llevarse a cabo a escala general, territorial, o más limitada todavía. Lo importante es que se realicen en forma efectiva, para lo cual es indispensable tener presentes las siguientes recomendaciones:

- a. Debe existir un tema (o temas) específico para ser tratado, en el cual tanto la dirección de la empresa como los vendedores, tengan interés real.
- b. Las personas que tienen a su cargo la conducción de la reunión, deben estar familiarizadas con los temas que se van a discutir.
- c. Los vendedores deben contar con una oportunidad amplia de formular preguntas y expresar opiniones.

EJERCICIO No. 4

1. Aunque no se puede generalizar acerca del comportamiento humano, resulta razonable afirmar que la mayoría de las personas tienen como único objetivo la acumulación y el uso del dinero:
 - a. Verdadero
 - b. Falso
2. Amenazar a un vendedor con enviarlo a una zona de pésimas condiciones de venta si no cumple mejor en la que tiene asignada es _____ efectivo:
 - a. Raramente
 - b. Casi siempre
 - c. Altamente
 - d. Siempre
3. El orgullo de ocupar una posición _____ o de obtener un título especial, constituyen unos _____ estimulantes para la acción en el campo de las **ventas** :
 - a. Preeminente- Medianos
 - b. Secundaria- Poderosos
 - c. Importante- Pobres
 - d. Preeminente- Poderosos
4. Es recomendable que los concursos de venta cubran _____ períodos de tiempo, pues de lo contrario su efectividad puede verse grandemente _____ :
 - a. Largos- Disminuida
 - b. Breves- Incrementada
 - c. Breves- Disminuida
 - d. Largos-Mejorada

5. Enumere cuatro finalidades que se puedan buscar a través de una reunión de ventas.

D. GASTOS DE VIAJE DE LOS VENDEDORES

Para un gran número de vendedores es estrictamente necesario efectuar viajes con el objeto de poder relacionarse con sus clientes. Por esta razón, los gastos de viaje de los hombres de venta son considerados como una parte importante de los costos de venta que, como cualquier otro gasto, deben ser proporcionales y presentar una productividad eficaz.

1. Principios Básicos. En la administración de los gastos de viaje deben ~~tenerse~~ en cuenta los siguientes principios:

- a. La remuneración que recibe un vendedor debe ser para él tan neta como lo es para un obrero o un empleado administrativo. Lo anterior significa que no existe razón alguna para exigirle que cancele de su propio bolsillo gastos tales como obsequios a los clientes o propinas en los hoteles, puesto que los viajes son un requerimiento de su trabajo y del ejercicio de sus funciones en representación y bajo la dirección de la empresa.
- b. La empresa deberá estar dispuesta a satisfacer todos los gastos que el vendedor no habría efectuado si no hubiese salido de viaje. Así, por ejemplo, algunas compañías opinan que mientras el gasto de lavado de ropa debe ser compensado cuando el viaje excede a una semana de duración, el de alimentación no debe contarse sino parcialmente, si el vendedor regresa a su domicilio cada noche.
- c. Se debe procurar que cada vendedor mantenga sus gastos a un nivel razonable, pero sin perjuicio personal, ni de sus actividades, ni de los intereses de la empresa. En este sentido, se acostumbra indicar a los vendedores las clases de hoteles, restaurantes y medios de desplazamiento que

deberán utilizar.

- d. Es conveniente evitar, hasta donde sea posible, cualquier motivo de discusión o diferencia entre la empresa y el vendedor. Para ello debe llegarse a un mutuo acuerdo basado en la realidad de los gastos de desplazamiento.
- e. Las normas que regulan los gastos de viaje deben ser fácilmente comprensibles para los vendedores y no representar costos administrativos excesivos para la empresa.

2. Formas de controlar los gastos de viaje. Existen diferentes formas de controlar los gastos de viaje de los vendedores. Entre estas, las de mayor utilización son las siguientes: plan exacto o ilimitado, plan de confianza, plan limitado, plan de cantidad fija y plan de cantidad estipulada.

- a. Plan exacto o ilimitado. En este sistema, uno de los más utilizados, el vendedor envía a la empresa, por lo general cada semana, un informe de gastos detallados por partidas y la compañía le reembolsa el importe exacto de dichos gastos. El pago se efectúa inmediatamente después de que las partidas han sido comprobadas en la oficina.

El método exacto se adapta bien a los vendedores que no tienen rutas regulares o cuyos gastos suelen variar de semana en semana. Muchas empresas exigen que los gastos estén acompañados de sus respectivos comprobantes, aunque para aquellos rubros menores, tales como taxis y correos, no se exigen comprobantes.

Las principales ventajas son las de que permiten encauzar más detalladamente las actividades del vendedor, pues éste sabe que le serán reembolsados todos los gastos en que haya incurrido razonablemente. La principal desventaja radica en la tentación de despilfarrar o inflar las partidas de gastos. Para prevenir el despilfarro o el relleno, las empresas han tomado varias acciones, entre las cuales se destaca la de utilizar cartas o tarjetas de crédito para una lista de hoteles y restaurantes en todo el país, lo cual le permite a la compañía recibir facturas detalladas de los gastos efectuados. Otra acción tomada con frecuencia es la de utilizar una ficha o tarjeta con casillas para los diversos gastos de viaje, la cual permite analizar los gastos de cada vendedor y localizar rápidamente aquellos vendedores que requieren ser vigilados estrictamente. A continuación se presenta un modelo de la mencionada tarjeta: (Ver página 39)

- b. Plan de confianza. Este sistema de pago de los gastos de viaje se diferencia del plan exacto o ilimitado en que no se exige una relación detallada de dichos gastos, es decir que solamente es el total de la cifra gastada lo que se comunica a la empresa. En este caso, se entiende que se abonarán los gastos sin tener que presentar cuentas, aunque los vendedores se comprometan formalmente a gastar dinero de la compañía solamente en lo que se considere prudente.

Las ventajas de este sistema son: mejora la moral porque se demuestra al vendedor que la empresa tiene confianza en su integridad; evita al vendedor el trabajo de hacer

COMPANIA DELTA, S.A.

RELACION SEMANAL DE GASTOS

VENDEDOR _____ ZONA _____

POBLACIONES: _____

CONCEPTO	LUNES	MARTE	MIERCO.	JUEVES	VIERNE.	SABADO	DOMING.	TOTAL
HABITACION								
DESAYUNO								
ALMUERZO								
COMIDA								
(1) SUBTOTAL								
PASAJES								
TAXIS								
PROPINAS								
ATENCIONE.								
OTROS								
SUBTOTAL								
TOTAL								

DEL ____ DE ____ DE 19__

ANTICIPO ANTERIOR \$ ____

HASTA EL ____ DE ____ DE 19__

IMPORTE GASTOS \$ ____

SALDO (+,-) \$ ____

FIRMA

FECHA _____

(1): CONTABILIZABLE PARA PRESTACIONES SOCIALES

relaciones de gastos; ahorra discusiones sobre gastos y facilita su administración.

Por el hecho de ser un sistema de gran amplitud, su empleo va disminuyendo año tras año, hasta el punto de que actualmente se limita casi exclusivamente a los directivos y jefes de venta.

- c. Plan limitado. Es una variante de los dos planes anteriormente tratados, pues en este caso la empresa abona todos los gastos que no excedan de los topes máximos establecidos para los diversos rubros. Estos topes máximos se establecen estudiando las condiciones de cada ruta, para determinar el costo de hoteles, comidas y demás conceptos autorizados. Así, por ejemplo, una empresa puede determinar que los vendedores gasten hasta \$200 en el desayuno, \$350 en el almuerzo y \$400 en la cena, así como \$2.000 en la habitación de un hotel, y que las propinas no deben exceder del 15% de los gastos de hotel y alimentación. El sistema contempla que se deban presentar comprobantes.

La principal ventaja es que precisa la importancia de los gastos de viaje, pudiendo adaptarse fácilmente a los cambios que se vayan presentando. Por este motivo, el empleo de este sistema va tomando incremento, aunque algunos jefes de venta objetan que tiende a mostrar cierta falta de confianza hacia el vendedor.

- d. Plan de cantidad fija. Como su mismo nombre lo señala, este sistema consiste en establecer unos viáticos semanales fijos, los cuales raramente sufren variaciones, salvo en casos especiales, como por ejemplo el traslado a una

ciudad fuera de ruta por motivos justificados. Este plan es frecuentemente utilizado por las empresas comerciales mayoristas, cuyos vendedores viajan las mismas rutas semana tras semana, llegando a los mismos hoteles e incurriendo en los mismos gastos semanales. Tiene las ventajas de que facilita el presupuesto de gastos de viaje y requiere muy poco trabajo administrativo, a la vez que reduce las discrepancias con los vendedores. Pero es exigente en el sentido de requerir unas cantidades justas, de acuerdo con los costos de hoteles, comidas, etc. que imperan en la zona.

- e. Plan de cantidad estipulada. Este sistema es parecido al plan exacto, en el cual los vendedores son reembolsados por los gastos detallados de sus informes. Pero se diferencia en que se establece un cupo, generalmente mensual, que representa la cantidad máxima que la compañía abonará. Así, por ejemplo, si el cupo de gastos para el mes es de \$60.000, se le abonan al vendedor todos sus gastos hasta dicha cantidad, pero si se sobrepasa, el vendedor pagará el excedente. A veces se le da al vendedor, en forma de prima, una determinada proporción de la cantidad en que su cupo ha excedido.

Si bien este plan induce al vendedor a vigilar de cerca sus gastos, puede también moverle a hacer ahorros en vez de hacer ventas, lo cual es especialmente peligroso en las rutas de recorridos largos.

- f. El vendedor paga sus gastos. Otra alternativa que se le presenta a las empresas es la de que el vendedor pague sus propios gastos de viaje. Normalmente, cuando se trabaja

con esta modalidad, los vendedores son remunerados con base en sólo comisiones, de las cuales ellos deben cancelar sus viáticos. Las principales ventajas son: en primer lugar todos los problemas relacionados con la administración de los gastos quedan suprimidos. En segundo lugar, al ser los gastos una parte de las comisiones, existe una relación directa entre los gastos y las ventas, lo cual significa que la empresa no invierte dinero ni en remuneración ni en gastos hasta haber conseguido ventas.

No obstante, este sistema también adolece de serias desventajas, entre las cuales las más importantes son: la empresa no puede obligar a sus vendedores a que lleven a cabo ninguna labor que implique un gasto extraordinario, ya que el vendedor sabe que el dinero que se gasta sale directamente de su propio bolsillo. Por otra parte, se suelen presentar problemas de administración equitativa en los casos en que los gastos de viaje sufren grandes variaciones de acuerdo con la extensión de la zona y los costos de Hoteles y demás rubros. Por estas razones, en la actualidad es poco utilizado.

- 3 Factores que determinan el plan de gastos:- Cada empresa trata de elegir el plan de gastos de viaje que más le conviene para controlar a sus vendedores, de acuerdo con sus propias circunstancias. Sin embargo, los siguientes factores tienen una gran influencia en el plan que será finalmente escogido:
 - a. El grado de supervisión. El mayor o menor grado de supervisión que se ejerce sobre los vendedores es un factor importante. Si la gerencia posee escaso control sobre sus hombres de venta, sería posible inclinarse porque ellos

sufraquen sus propios gastos. Pero si se les vigila estrechamente, sería aconsejable adoptar el plan exacto o el de confianza.

- b. La regularidad de las rutas que viaja el vendedor. Si el vendedor tiene una ruta definida y en ella realiza periódicamente las mismas visitas, la solución indicada sería emplear el plan de cantidad fija.
 - c. El sistema de remuneración. Así, por ejemplo, siempre que se utiliza el sistema de sueldo fijo los gastos de viaje suelen correr por cuenta de la empresa. Si, por el contrario, los vendedores reciben solo comisiones sobre las ventas, podrían pagar sus propios gastos o recibir una cantidad estipulada para los mismos.
 - d. La categoría del vendedor. Los vendedores de nivel elevado requieren un plan de gastos más amplio y flexible que los vendedores nuevos o con escasa experiencia.
 - e. La clase de clientes. Los vendedores que deben visitar a gerentes y ejecutivos suelen requerir una mayor flexibilidad en sus gastos que los vendedores cuya clientela está compuesta por amas de casa.
 - f. Otros factores. Existen otros factores que pueden afectar el plan de gastos adoptado, tales como la clase de producto que se vende, las preferencias y estilo del jefe de ventas y la situación económica de la compañía.
4. Los gastos del automóvil. Actualmente un gran número de vendedores deben cambiar día a día de ciudad, procurando medios

de desplazamiento lo más rápido posibles a fin de reducir los tiempos de viaje y alcanzar buenos resultados en ventas. Muchos de estos vendedores necesitan imperiosamente un automóvil para poder desempeñar su labor, y los gastos causados por este, normalmente deberían ser sufragados por la empresa.

El problema del automóvil plantea dos aspectos importantes: el primero es el de quién debe ser el propietario del vehículo; el segundo, de qué manera se retribuirá al vendedor si el automóvil es de su propiedad.

a. Propiedad del vendedor. La solución más utilizada es la de que los vendedores posean su propio vehículo y la compañía les pague una cierta cantidad de dinero por ponerlo a su servicio. Cuando los desplazamientos son esporádicos o, por lo menos, de un kilometraje anual relativamente bajo, no superior a los 20.000 kilómetros, esta es la alternativa más conveniente para la empresa. La popularidad de este sistema radica en dos razones: en primer lugar, porque se trata de la forma más económica de regularizar los gastos de recorrido. En segundo lugar porque la empresa queda exenta de invertir fondos en la compra de automóviles y accesorios. Las alternativas más usadas para retribuir a los vendedores los gastos causados por sus vehículos son las siguientes:

- 1) Asignación simple por kilómetro de recorrido. Según este sistema, se asigna al vendedor una cantidad de pesos por cada kilómetro recorrido al servicio de la empresa.
- 2) Asignación gradual. Este sistema tiene muchas variantes, pero todas ellas tienen el mismo objetivo:

disminuir el subsidio por kilómetro a medida que aumenta el kilometraje recorrido en servicio de la empresa.

- 3) Asignación fija. Se le asigna al vendedor una cantidad fija por semana o por mes, independientemente del número de kilómetros recorridos. Este plan es equitativo solamente si el vendedor cubre tutas repetidas, permitiendo predecir casi exactamente el número de kilómetros que va a recorrer.
 - 4) No asignación. Las empresas que remuneran a sus vendedores sobre la base de sólo comisiones, suelen no tener subsidio alguno para los gastos de automóvil y, generalmente, tampoco para los demás gastos de viaje.
- b. Propiedad de la empresa. A pesar de las razones que se expusieron a favor de la propiedad del vehículo por parte del vendedor, muchas empresas han encontrado conveniente atender las necesidades de transporte de sus vendedores mediante automóviles de propiedad de la compañía. Los factores que explican esta decisión son los siguientes:
- 1) Si la empresa desea que los vehículos sean todos de apariencia uniforme, esta responsabilidad no puede dejarse en manos de los vendedores.
 - 2) Cuando el recorrido anual sobrepasa los 30.000 o 40.000 kilómetros, le resulta a la compañía mucho más económico ser la propietaria de los automóviles. En tales casos los gastos de seguros, mantenimiento, impuestos y amortización son distribuidos sobre una base tan amplia de kilometraje, que resultan relativamente bajos si se

cuentan por automóvil-kilómetro.

- 3) La propiedad de la compañía resulta también conveniente cuando ésta cuenta con una flota de vehículos operando desde una base central. Entonces es fácil para la empresa mantenerlos en buenas condiciones y comprar repuestos y accesorios a precios bastante económicos.
 - 4) Otra razón a favor de este sistema es que un buen vendedor quiera conservar su empleo porque no puede comprarse un automóvil, y si lo tiene, porque no quiere utilizarlo al servicio de la empresa.
 - 5) Finalmente, puede convenirle a la compañía proporcionar los vehículos debido a la intervención que puede ejercer sobre los mismos. Así, por ejemplo, el prestigio de la empresa puede verse afectado cuando uno de sus vendedores utiliza un automóvil viejo o en mal estado, y el subsidio que se le paga no compensa el servicio prestado.
- c. Automóvil alquilado. El sistema más reciente y que está adquiriendo un cierto incremento, consiste en el empleo de automóviles alquilados. Aun cuando existen diversas modalidades, todas giran al rededor de mismo principio: la empresa arrendadora compra sus vehículos a un concesionario y luego los arrienda a sus clientes, generalmente por un año. Las tarifas sufren variaciones de acuerdo al número de automóviles alquilados, de su tipo, de los accesorios que se requieren, y de que los gastos de mantenimiento corran a cargo del arrendatario o del arrendador.

Este plan reúne algunas de las ventajas de los dos sistemas anteriormente estudiados (propiedad del vendedor, o propiedad de la empresa). Al igual que el primero de dichos sistemas, el alquilar coches le evita a la compañía tener que hacer grandes inversiones de capital y le ahorra mucho trabajo burocrático, mientras que, como en el segundo caso, puede ejercerse el debido control sobre los tipos de vehículos que los vendedores deben conducir y, a la vez, la adquisición de un automóvil queda eliminada como requisito para la obtención del empleo de vendedor. El aspecto crítico se encuentra en los costos, razón por la cual la compañía necesitará efectuar estudios comparativos antes de decidirse por una de las opciones mencioandas.

EJERCICIO No. 5

1. El plan _____ de remuneración se adapta bien a los vendedores que no tienen rutas regulares o cuyos gastos suelen variar de semana en semana:
 - a. De confianza
 - b. Exacto
 - c. Limitado
 - d. De cantidad fija
2. Crear la tentación en los vendedores de despilfarrar o inflar las partidas de gastos de viaje, es una desventaja del sistema de control de gastos llamado:
 - a. De cantidad estipulada
 - b. Limitado
 - c. Exacto
 - d. De confianza
3. El plan de gastos más frecuentemente utilizado por las empresa comerciales mayoristas, cuyos vendedores viajan las mismas rutas semana tras semana, llegando a los mismos hoteles e incurriendo en los mismo gastos semanales, es el plan llamado:
 - a. De cantidad fija
 - b. De confianza
 - c. De cantidad estipulada
 - d. Exacto
4. El sistema mediante el cual la empresa le asigna al vendedor una cantidad de pesos por cada kilómetro recorrido en automóvil al servicio de la misma, recibe el nombre de asignación:
 - a. Gradual
 - b. fija
 - c. Simple
 - d. Estable

5. Si la empresa desea que los vehículos de los vendedores sean todos de apariencia uniforme, es conveniente que estos sean de propiedad de la misma:
- a. Verdadero
 - b. Falso

PRUEBA DE AVANCE No. 1

1. El objetivo de un plan de remuneración, según el cual este debe controlar la tendencia de algunos vendedores a abusar de su libertad colaborando con otras empresas, dedicando las horas de trabajo a pasatiempos o a otras actividades diferentes de su propias tareas, recibe el nombre de:
 - a. Estimular esfuerzos
 - b. Mantener buenos vendedores
 - c. Eliminar vendedores ineficaces
 - d. Dedicación completa a la tarea
2. Facilitar la cooperación entre los vendedores, de tal suerte que incluso se puedan hacer ventas con la participación de varios agentes de venta, es una ventaja del sistema de remuneración:
 - a. Sueldo fijo más comisión sobre el cupo
 - b. Sueldo fijo
 - c. Sueldo fijo más comisión sobre todas las ventas
 - d. Comisiones exclusivas
3. La importancia que el vendedor confiere a su trabajo, la comprensión de sus jefes y compañeros, la lealtad en las relaciones y la mutua confianza en la tarea que se realiza, son estímulos que pueden ser sustituidos por el incentivo económico:
 - a. Verdadero
 - b. Falso.
4. Exigirle a un vendedor que cancele de su propio bolsillo gastos tales como obsequios a los clientes o propinas en los hoteles, es por general razonable, por cuanto éste se beneficia de las ventas logradas:
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

5. Cuando la empresa desea regularizar los gastos de recorrido del automóvil de la forma más económica, por lo general decide que los vehículos sean de su propiedad:
- a. Verdadero
 - b. Falso

ACTIVIDAD DE
APRENDIZAJE No. 2

II. FASES DE LA SELECCIÓN DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN

OBJETIVO FACILITADOR No. 2.

Al término de la actividad de aprendizaje y dado un cuestionario, usted estará en capacidad de identificar las diferentes etapas para seleccionar un plan de remuneración a los vendedores, con un margen de error del 20%.

El éxito de un sistema de remuneración depende, en gran parte, de la seriedad con que se adelante el análisis y la planificación de su diseño, antes de ser aplicado al personal de ventas. Una planificación imperfecta produce, inevitablemente, efectos imperfectos. Y tan delicado es el problema que, en muchos casos, es mejor seguir manteniendo un sistema de remuneración a pesar de las fallas que pueda tener, que implantar uno nuevo sin la total garantía de que será un éxito.

Las fases que se exponen a continuación ayudan a garantizar que el proceso de seleccionar el plan de remuneración sea lógico y analítico, debido a que se habrán tenido en cuenta todos los factores esenciales. Estas fases son:

- A. Análisis preliminar.*
- B. Análisis del sistema de remuneración vigente.*
- C. Elección del nuevo sistema provisional.*
- D. Sondeos de opinión.*

E. Comprobación del sistema.

F. Implantación definitiva del sistema.

La presente actividad de aprendizaje estará dedicada a estudiar las fases anteriormente mencionadas.

A. ANALISIS PRELIMINAR

Esta primera fase comprende, en esencia, tres pasos:

1. Determinación de los objetivos del equipo de ventas al cual se aplicará el plan de remuneración. Estos objetivos, no deben reducirse a una vaga generalización del deseo de aumentar las ventas, sino que deben ser una exposición concreta y por escrito de todas las metas que la dirección de la empresa considera deseables. En el punto A.1 de la actividad de aprendizaje No. 1 se expusieron los objetivos generales de un plan de remuneración, haciendo la salvedad de que cada empresa los establece de acuerdo a sus propias circunstancias.
2. El segundo paso consiste en determinar el nivel de remuneración. Este nivel de remuneración que recibirán los vendedores, debe asegurar al promedio de los hombres de venta unos ingresos que estén de acuerdo con las probabilidades de venta, teniendo en cuenta la competencia. Al mismo tiempo, debe tenerse en cuenta que los ingresos de los vendedores deberán permitirles llevar un nivel de vida acorde con su categoría. Por todo lo anterior, el nivel de remuneración debe estar dentro de la franja normal del mercado, pues resulta tan inconveniente pagar por debajo de las demás empresas como pretender pagar sensiblemente por encima. En el primer caso, la baja motivación de los vendedores puede inducirlos a aprovechar la primera oportunidad para cambiar de empresa;

en el segundo, los altos costos de venta podrían afectar las utilidades de la compañía, comprometiendo su estabilidad.

3. Después de establecer el nivel general de salarios, debe procederse a desarrollar un plan en el cual se determine el promedio de ingresos que alcanzaría un vendedor competente. Dicho plan resulta indispensable para calcular la repercusión que tiene en los costos la variación diaria en el total de las ventas. Los vendedores excepcionales sobrepasarán, seguramente, el nivel general establecido; pero, por otro lado, los vendedores menos eficientes no alcanzarán dicho nivel.

Es indispensable anotar que para efectuar los tres pasos anteriormente citados se requiere tomar como base previa un cuidadoso análisis del trabajo de los vendedores, en el cual se determinen los factores que influyen en el éxito de sus actividades. Entre estos factores, los más importantes son:

- a. ¿En qué condiciones se realiza el trabajo?. Existe mucha diferencia, por ejemplo, entre vender a una oficina central y vender a pequeños detallistas, o atender clientes instituciones y atender compradores individuales buscándolos en la calle.
- b. ¿Quiénes son los compradores?. ¿Se trata de agentes de compras, formados profesionalmente, de ejecutivos de alto nivel o, por el contrario, de individuos con escasos conocimientos comerciales?. Este es un factor clave, por cuanto el nivel de los compradores tiene una gran influencia sobre el nivel requerido en los vendedores.

- c. *¿Qué clase de experiencia se requiere?*
- d. *¿Qué tipo de preparación especial aparece como necesaria?*
- e. *¿Qué habilidades particulares resultan indispensables?.*
- f. *¿Con qué dificultades deberán enfrentarse los vendedores?*
¿Se deberán enfrentar, por ejemplo, a la guerra de precios de la competencia, a la introducción de un nuevo producto, a vender para una empresa desconocida en la zona?
- g. *¿El trabajo se reduce a visitar a una serie de clientes y anotar sus pedidos o requiere, por el contrario, un gran esfuerzo creativo para conseguir la venta?*
- h. *¿Las rutas que se deben recorrer implican largas ausencias del hogar, visitando poblaciones desprovistas de facilidades de hospedaje?*

B. ANALISIS DEL SISTEMA DE REMUNERACION VIGENTE.

La segunda fase en la elección de un plan de remuneración consiste en examinar cuidadosa y detalladamente el sistema de salarios que se está aplicando actualmente, a la luz de los objetivos previamente determinados. Si el análisis demuestra que el plan vigente puede conducir a la consecución de estos objetivos, sería no solo inadecuado, sino incluso peligroso cambiarlo por otro que apenas está en teoría, pero cuya bondad se desconoce en la práctica.

Aún en el caso de que el nuevo plan aparezca como evidentemente superior a aquel que debe reemplazar, no es aconsejable la expe-

riencia, a no ser que las diferencias prácticas sean notables a favor del nuevo estudiado.

En resumidas cuentas, antes de abandonar un plan conocido y experimentado, es preciso pensarlo muy detenidamente. En muchas ocasiones, será suficiente un simple retoque al actual plan.

En otras ocasiones puede llegarse a la conclusión de que el sistema que se está utilizando no es inferior al propuesto, sino que sus inconvenientes se deben a la defectuosa aplicación. Aplicación que puede corregirse y perfeccionarse, sin necesidad de recurrir al establecimiento de un nuevo plan.

C. ELECCION DEL NUEVO SISTEMA PROVISIONAL.

Solo después de comprobar que el actual sistema de remuneración es realmente inadecuado, puede pasarse a la tercera fase, que consiste en la elección de un nuevo plan, en un principio con carácter provisional. Para seleccionar el nuevo sistema, la empresa deberá tomar como punto de partida las dos siguientes bases:

1. Efectuar un cuidadoso estudio de los diferentes tipos de remuneración para vendedores que existan, y que estén siendo aplicados con éxito por empresas reconocidas por su buena dirección. Generalmente, las empresas que han aplicado exitosamente nuevos planes, proporcionan abundante información a las revistas especializadas, lo cual no sucede, desafortunadamente, con las que han fracasado, las cuales se muestran reacias a facilitar dicha información. Lo que se busca con este trabajo de documentación, dispendioso por naturaleza, es encontrar mejores herramientas de juicio para el diseño del nuevo sistema, pues debe tenerse presente que éste no puede

ser una simple copia del de otra compañía, sino que debe adaptarse a las necesidades particulares de la empresa.

2. La segunda base sobre la cual debe sustentarse la selección del nuevo plan son los aportes propios de la primera fase o análisis preliminar, que permitirán perfilar los requisitos y aspectos esenciales del nuevo sistema provisional, tanto desde el punto de vista de los objetivos que se desean alcanzar, como del nivel de remuneración requerido, de acuerdo con el tipo de vendedores que posee la compañía.

D. SONDEOS DE OPINION.

El plan de remuneración seleccionado en la fase anterior debe ser sometido al estudio de los vendedores, con el objeto de obtener sus opiniones y sugerencias. Lo más aconsejable es presentarlo primero ante un grupo compuesto por los vendedores más caracterizados, para que emitan su juicio y sus puntos de vista al respecto. Una vez ya revisado el plan, se pueden reproducir copias del mismo para ser distribuidas a la totalidad del personal de ventas, para que este a su vez lo estudie y anote las cuestiones que, según su criterio, deberían ser variadas o tenerse en cuenta. Es recomendable, además, organizar reuniones con los vendedores, en las cuales se les expongan a estos las razones que aconsejan el cambio de sistema, el por qué resulta inadecuado el plan en vigencia, los objetivos del nuevo plan, sus aparentes limitaciones, etc. A continuación se les invitará a exponer sus puntos de vista. No obstante, es bueno aclarar que la empresa debe adoptar en esta fase una actitud genuina y sincera hacia los conceptos de los vendedores, pues si la consulta tiene por objeto únicamente neutralizar las posibles objeciones posteriores, en el sentido de que no fueron consultados, su eficacia será casi nula.

La obtención de las opiniones de los vendedores presenta las siguientes ventajas:

1. Infunde a los vendedores la sensación de que participan activamente en la organización y de que sus ideas y criterios son importantes y tenidos en cuenta por sus superiores.
2. Los vendedores pueden aportar sugerencias realmente interesantes, basados en su experiencia en el campo donde se realizan las ventas.
3. En el caso de ser aplicado, el plan podrá ser bien recibido por la mayoría de los vendedores, ya que éstos tuvieron la posibilidad de manifestar a priori sus observaciones.

E. COMPROBACION DEL SISTEMA

Esta quinta fase resulta, por lo general, muy laboriosa y exige el empleo de mucho tiempo, pero su desarrollo es esencial. La comprobación del plan de remuneración debe ser práctica: hay que ponerlo en experimentación y evaluar sus resultados, a fin de detectar aquellos aspectos que en teoría parecían perfectos, pero que en la práctica pueden resultar erróneos.

Existen dos alternativas para comprobar las bondades y defectos del nuevo plan, antes de ser lanzado en forma general:

1. Aplicar el plan a las ventas efectuadas en el curso del año anterior y a las circunstancias que rodearon dicho período. Para ello debe seleccionarse un grupo representativo de vendedores (buenos, regulares y deficientes, en distintas zonas), y aplicar a las ventas que realizaron los nuevos tipos de remuneración. Es una labor dispendiosa, puesto que hay que examinar las notas diarias de pedidos de los vendedores que

conforman la muestra, en el curso de un año entero. Pero si se consideran las pérdidas que podría reportar la puesta en marcha de un plan erróneo, sin previa comprobación, la elección no es dudosa.

Esta modalidad tiene un inconveniente, y es el de que si bien permite apreciar las remuneraciones aplicadas a las ventas del último año, no determina el volumen que se hubiera alcanzado en aquel período de tiempo si el nuevo plan, con sus nuevos incentivos, hubiera estado en vigencia. A pesar de esta limitación, es el sistema de comprobación más corrientemente utilizado.

2. La segunda alternativa que se puede emplear, consiste en experimentar el plan en un área limitada, por ejemplo en una sucursal, e ir observando los resultados obtenidos. Este método tiene la ventaja de poder medir las reacciones del equipo de vendedores estudiado frente a las condiciones del nuevo plan de remuneración, pero requiere de mucho tiempo y podría dar origen a problemas de índole moral entre el personal de la empresa.

F. IMPLANTACION DEFINITIVA DEL SISTEMA

Esta es la fase final del proceso de diseño de un plan de remuneración para los vendedores. En relación con esta fase, debe tenerse siempre presente un principio fundamental; ningún sistema de retribución, por bien concebido que esté, será realmente efectivo si los vendedores no creen en su eficacia. Por la anterior razón, es necesario, antes de ponerlo en marcha, explicarlo a todos y cada uno de los vendedores, de ser posible de un modo individual o, al menos, en pequeños grupos; resaltando

los motivos que han inducido a la empresa a introducir el nuevo sistema, lo inadecuado del plan anterior y el modo como el nuevo plan sirve a los intereses de la empresa y a los de los propios vendedores.

Si las fases anteriores del proceso se cubrieron concienzudamente, lo más probable es que nadie pueda presentar objeciones de peso al nuevo plan. Pero, en el caso de que existiera un posible error u omisión, sería preferible que se descubriera antes de poner a funcionar el sistema que cuando éste ya esté operando. Ningún plan puede ser, naturalmente, de igual aceptación para todos los vendedores. Así, por ejemplo, los vendedores que venían percibiendo elevadas comisiones por la venta de productos que dejaban un margen de utilidad muy pequeño, pueden presentar objeciones a un cambio que les obligue a dedicar mayor esfuerzo a la venta de otros artículos cuyo margen sea más alto.

En definitiva, el apoyo de los vendedores resulta esencial, particularmente el de aquellos más eficientes, pero siempre habrá que contar con un inevitable porcentaje de descontentos. Lo importante es que ese porcentaje no pase de ser una pequeña minoría, cuyas repreraciones no alcancen a afectar el éxito del plan.

EJERCICIO No. 6

1. Por lo general, es preferible implantar un nuevo plan de remuneración, aún si tener la garantía de que será un éxito a seguir manteniendo el que se está aplicando a pesar de las fallas que pueda tener:
 - a. Verdadero
 - b. Falso.
2. La base sobre la cual se debe sustentar el análisis preliminar, en el proceso de selección del plan de remuneración, es:
 - a. Capacitación de los vendedores
 - b. Cuotas de ventas
 - c. Proceso de la venta
 - d. Análisis del trabajo.
3. En la fase de comprobación del nuevo plan de remuneración, es necesario poner el plan en _____ y evaluar sus resultados, a fin de detectar aquellos aspectos que en teoría parecían _____ pero que en la práctica pueden resultar erróneos:
 - a. Experimentación- Perfectos
 - b. Estandarización- Perfectos
 - c. Experimentación- Erróneos
 - d. Observación- Buenos
4. Una desventaja de comprobar el plan de remuneración en un área limitada, por ejemplo en una sucursal, es la de que no se puede determinar el volumen de ventas que se hubiera alcanzado, si el nuevo plan hubiera estado en vigencia:
 - a. Verdadero
 - b. Falso

5. Un nuevo plan de remuneración, debe ser, necesariamente, de igual aceptación para todos los vendedores para que pueda tener éxito:
- a. Verdadero
 - b. Falso

PRUEBA DE AVANCE No. 2

1. El éxito de un sistema de remuneración depende, en gran parte, de la _____ con que se adelante el análisis y la planificación de su diseño, _____ de ser aplicado al personal de ventas:
 - a. Seriedad- Después
 - b. Rapidez - Antes
 - c. Seriedad- Antes
 - d. Agilidad - Después.

2. Cuando la compañía paga a sus vendedores por _____ de las demás empresas, la _____ motivación puede inducirlos a aprovechar la primera oportunidad para cambiar de empresa:
 - a. Encima- Baja
 - b. Debajo -Alta
 - c. Encima- Alta
 - d. Debajo- Baja

3. El nivel de los compradores tiene una gran influencia en el nivel que se requiere para los vendedores:
 - a. Verdadero
 - b. Falso

4. En ocasiones puede llegarse a la conclusión de que el sistema de remuneración que se está utilizando no es _____ al propuesto, sino que sus _____ se deben a la defectuosa aplicación:
 - a. Superior- Inconvenientes
 - b. Mejor- Exitos
 - c. Inferior- Inconvenientes
 - d. Superior- Bondades.

5. Generalmente las empresas que han aplicado exitosamente nuevos planes de remuneración, se muestran reacias a facilitar dicha información:
- a. Verdadera
 - b. Falsa

PRUEBA FINAL

1. Los vendedores que trabajan en una oficina de la ciudad recibiendo los pedidos por teléfono, deben ajustarse a un sistema distinto de remuneración del que se aplique a los vendedores que trabajan en poblaciones pequeñas:
 - a. Verdadero
 - b. Falso
2. Las empresas de escasa solidez financiera, sin capacidad para soportar una nómina elevada, por lo general tratan de _____ el sistema de remuneración de _____:
 - a. Eludir- comisiones Exclusivas
 - b. Implantar- Sueldo Fijo
 - c. Eludir Sueldo-Fijo
 - d. Implementar- Sueldo Fijo.
3. Los vendedores prefieren, por lo general, trabajar para una empresa _____, y los éxitos de su compañía los hacen sentirse _____, por cuanto consideran que su aporte personal ha contribuido a dichos éxitos:
 - a. Secundaria- orgullosos
 - b. Privada- Desmotivados
 - c. Pública- Felices
 - d. Importante- orgullosos
4. Las empresas que remuneran a sus vendedores sobre la base de solo comisiones, suelen no tener subsidio alguno para los gastos de automóvil y, generalmente, tampoco para los demás gastos de viaje:
 - a. Verdadero
 - b. Falso.

5. Para efectuar los sondeos de opinión sobre el plan de remuneración, lo más aconsejable es presentarlo primero ante un grupo compuesto por los vendedores _____ caracterizados, y luego de revisarlo, distribuirlo a la ---- del personal de ventas:
- a. Menos- Muestra
 - b. Más Totalidad.
 - c. Menos Proporción.
 - d. Más- Muestra

BIBLIOGRAFIA

1. MAYNARD, Harold H y otro. Colección Técnicas de Ventas. Tomo 2
Barcelona: Hispano Europea 1976.
2. Centro de Cultura por Correspondencia. Marketing y Duración Co-
mercial. San sebastián: 1975.
3. STROH, Thomas. La gerencia de ventas. Bogotá. Mc Graw Hill 1978.
4. KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. México Editorial Diana
1976.
5. REETHOF, Walter G. La gerencia de ventas. Cincinnati: South-Wes-
tern Publishing Co. 1981.
6. BROWN, S.M. Manual del Director de Empresa. México: Uteha. 1971.

